

- 5.1. Сущность стратегий организации**
- 5.2. Стратегии бизнеса**
- 5.3. Стратегии конкурентного преимущества**
- 5.4. Стратегии маркетинга**
- 5.5. Формирование стратегических альянсов**

Мы обещаем соразмерно нашим расчетам, а выполняем обещанное соразмерно нашим опасениям.

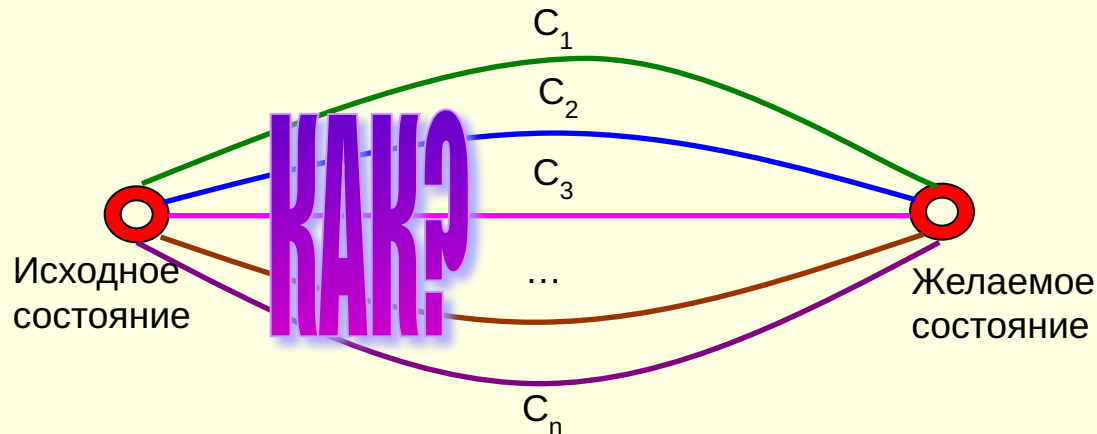
Ф. де Ларошфуко

## **Тема №5. Стратегии организации**

## 5.1. Сущность стратегий организации

Стратегия (от греч. наука войны) – учение о лучшем расположении и употреблении всех военных сил и средств

**Движение к цели многовариантно!!!**



Выбор стратегии – выбор средств, с помощью которых организация будет достигать поставленные цели

Стратегия – долгосрочное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящие организацию к ее целям

# Факторы формирования стратегии

## ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ



## ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

# Подходы к классификации стратегий



# Пирамида разработки стратегии

**Стратегия** – генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности



# Стратегическая пирамида в энергетике

*Неформальная  
корпоративная  
структура*

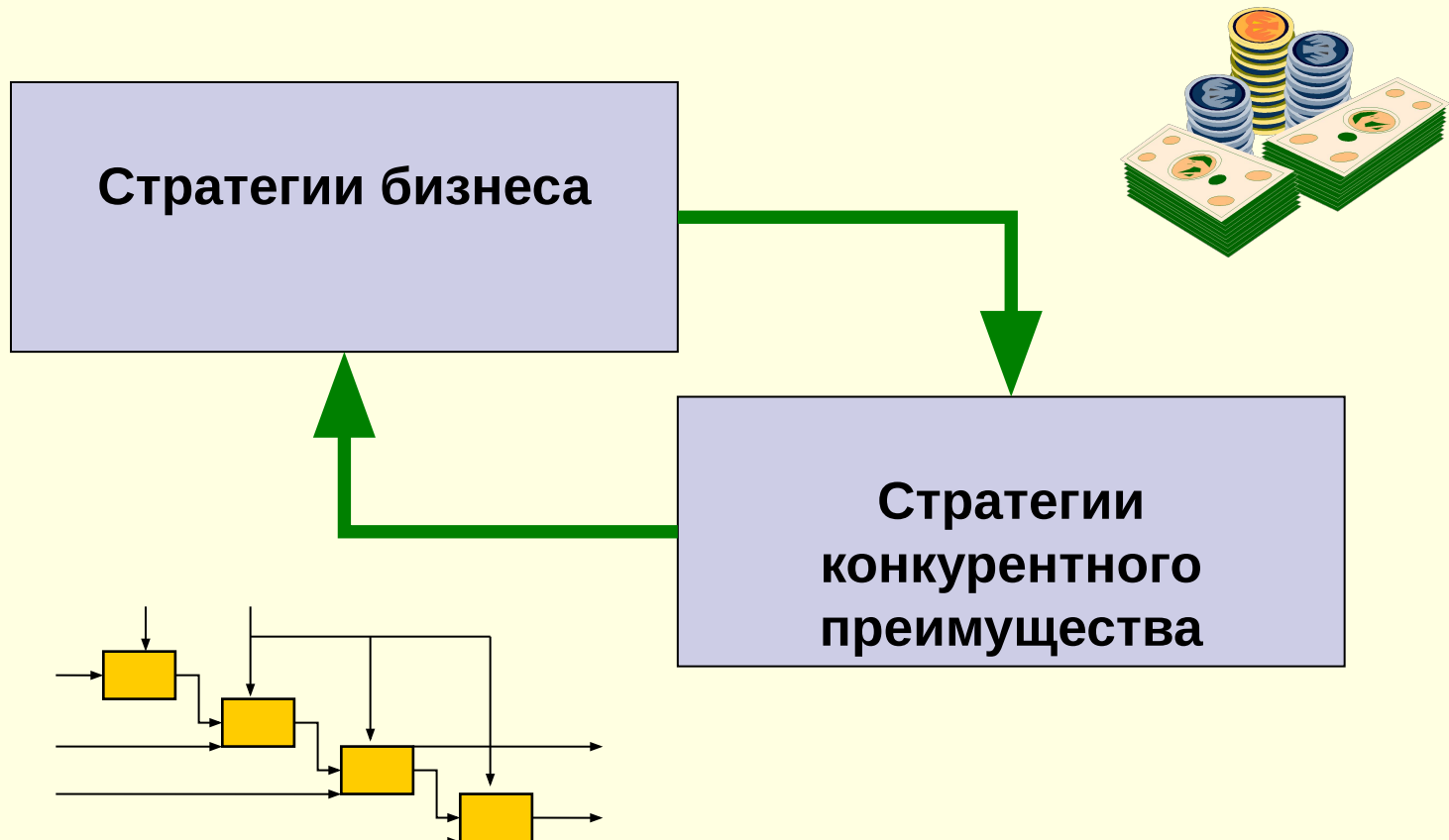
Корпорация - это  
объединение  
юридических и  
физических лиц



**Корпоративные стратегии задают общий курс  
и ориентиры действий**

**Функциональные стратегии соответствуют  
специальным функциям управления**

## Взаимосвязь стратегий предприятия на рынке

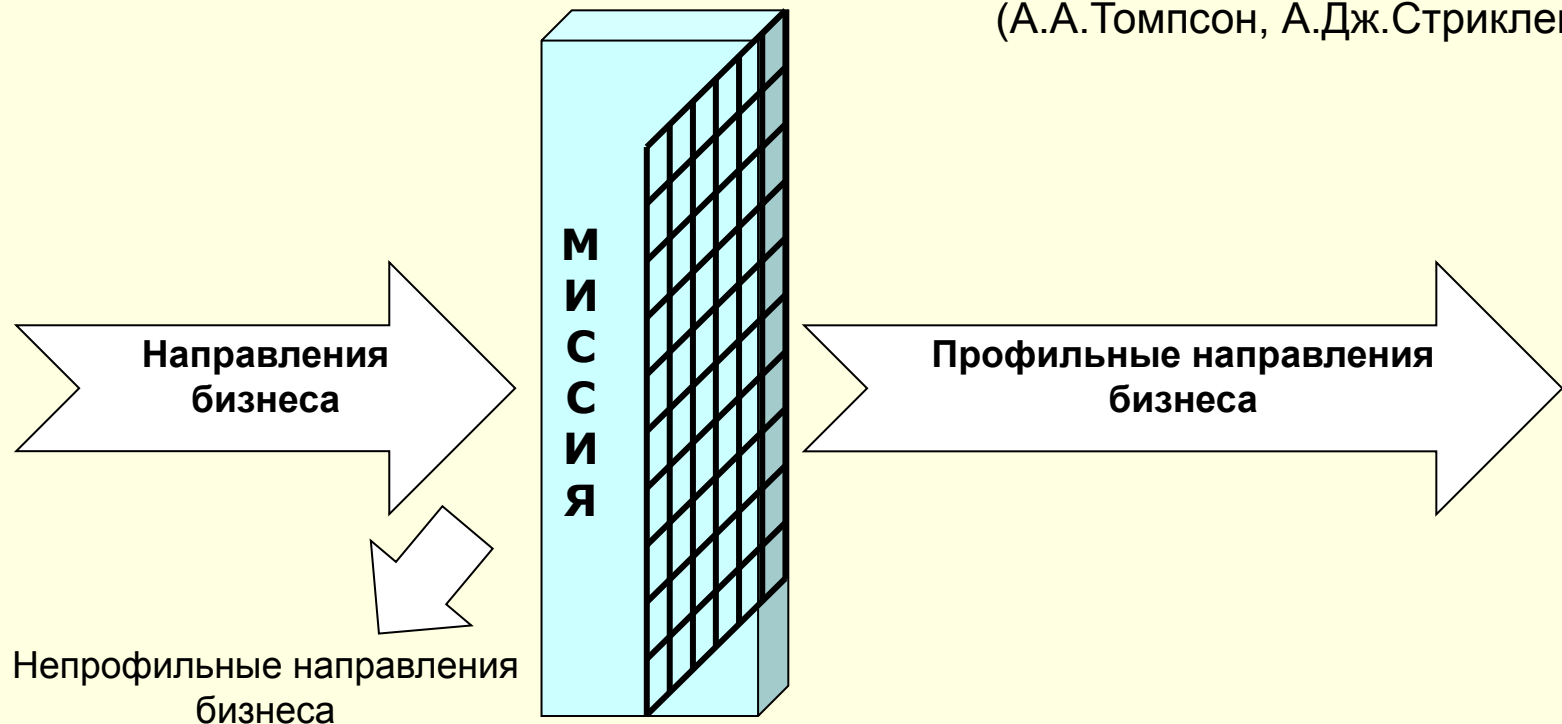


## 5.2. Стратегии бизнеса

**Бизнес** – экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной среды, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенных товаров и/или услуг

**Бизнес** компании определяется тем, какие потребности необходимо удовлетворить и какой целевой группы потребителей, а также технологиями, которые будут использоваться и функциями, которые будут осуществляться при работе на целевом рынке

(А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд)





## 1. Стратегии концентрированного роста

- 1.1. Стратегия усиления позиции на рынке
- 1.2. Стратегия развития рынка
- 1.3. Стратегия развития продукта

## 2. Стратегии интегрированного роста

- 2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции
- 2.2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

## 3. Стратегии диверсифицированного роста

- 3.1. Стратегия центрированной диверсификации
- 3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации
- 3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации

## 4. Стратегии сокращения

- 4.1. Стратегия ликвидации
- 4.2. Стратегия «сбора урожая»
- 4.3. Стратегия сокращения
- 4.4. Стратегия сокращения расходов

**Связаны с изменениями следующих элементов:**

- **Продукт**
- **Рынок**
- **Отрасль**
- **Положение компании внутри отрасли**
- **Технологии**

# Базовые стратегии развития бизнеса

		Продукт			
		Старый	Новый		
			Усовершенствованный продукт	Новый продукт со старой технологией	Новый продукт
Рынок	Старый	1.1. Стратегия усиления позиции на рынке	1.3. Стратегия развития продукта	3.1. Стратегия централизованной диверсификации	3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации
	Новый	1.2. Стратегия развития рынка	1.2 + 1.3. Стратегия развития продукта и рынка		3.3. Стратегия конгломератной диверсификации

## Изменение продукта и/или рынка

### Описание стратегии:

Стратегии связаны с изменениями продукта и/или рынка. В случае следования этим стратегиям компания пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке, либо же перехода на новый рынок

### 1.1. Стратегия усиления позиции на рынке:

#### Описание стратегии:

Фирма делает все, что бы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции

#### Требования к компании для реализации стратегии:

- Применение больших маркетинговых усилий
- Осуществление горизонтальной интеграции, при которой компания пытается установить контроль над своими конкурентами или поглотить их

### 1.2. Стратегия развития рынка:

#### Описание стратегии:

Заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта

### 1.3. Стратегия развития продукта:

#### Описание стратегии:

Заключается в выпуске нового или усовершенствованного продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке

## Изменение положения компании внутри отрасли

### Описание стратегии:

Стратегии, связанные с расширением фирмы путем добавления новых структур

### Условия осуществления стратегии:

- Компания находится в сильном бизнесе
- Компания не имеет возможностей для концентрированного роста
- Интегрированный рост не противоречит долгосрочным целям компании

### 2.1. Стратегия обратной вертикальной интеграции:

#### Описание стратегии:

- Поглощение поставщиков или усиления контроля над ними
- Создание собственной сети снабжения

#### Результаты реализации стратегии:

- Уменьшение зависимости от поставщиков
- Превращение поставок из центра расходов в центр доходов

### 2.2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции:

#### Описание стратегии:

- Поглощение систем распределения и продаж или усиления контроля над ними
- Создание собственных структур распределения и продаж

#### Результаты реализации стратегии:

- Увеличение прибыли
- Уменьшение зависимости от посредников

#### Условия осуществления стратегии:

- Необходимость расширения посреднических услуг
- Отсутствие посредников с качественным уровнем работы

# Стратегии диверсифицированного роста (1)

## Изменение продукта и/или рынка и/или отрасли

### Описание стратегии:

Данные стратегии реализуются когда компания не может дальше развиваться на данном рынке с данным продуктом в данной отрасли и предполагают выход за пределы установленных ограничений

### Условия осуществления стратегии:

- Рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения, либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания
- Текущий бизнес дает превышающие потребности поступления денег, которые могут быть вложены в другие сферы бизнеса
- Новый бизнес может вызвать синергетический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, сырья и т.п.
- Антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли
- В результате диверсификации могут быть сокращены потери от налогов
- В результате диверсификации может быть облегчен выход на мировые рынки
- В результате диверсификации могут быть привлечены новые квалифицированные служащие, либо лучше использован потенциал имеющихся менеджеров

### 3.1. Стратегия централизованной диверсификации:

#### Описание стратегии:

Базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии,<sup>13</sup> либо же других сильных сторонах функционирования фирмы

## Новый рынок и/или продукт и/или отрасль

### 3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации:

#### Описание стратегии:

Предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии компания должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы уже использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения

#### Условия осуществления стратегии:

Предварительная оценка фирмой собственной компетенции в производстве нового продукта

### 3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации:

#### Описание стратегии:

Данная стратегия состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных уже с производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках

#### Условия осуществления стратегии:

- Компетентность имеющегося персонала и в особенности менеджеров
- Наличие необходимых финансовых ресурсов

## **Описание стратегии:**

Заключается в перегруппировке сил после роста или в связи необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике

### **4.1. Стратегия ликвидации:**

#### **Описание стратегии:**

Представляет собой предельный случай стратегии сокращения и связана с прекращением бизнеса

#### **Условия осуществления стратегии:**

Компания не может вести дальнейший бизнес

### **4.2. Стратегия «сбора урожая»:**

#### **Описание стратегии:**

Отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Данная стратегия предполагает:

- Сокращение затрат на закупки
- Сокращение затрат на рабочую силу
- Получение максимального дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства

Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, что бы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

**Условия осуществления стратегии:** Бизнес бесперспективен и не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая»

## 4.3. Стратегия сокращения:

**Описание стратегии:** Заключается в том, что компания закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, с целью осуществления долгосрочного изменения границ ведения бизнеса

**Условия осуществления стратегии:**

- В диверсифицированной компании один из бизнесов плохо сочетается с другими
- Нужны средства для развития более перспективных, либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов

## 4.4. Стратегия сокращения расходов:

**Описание стратегии:** Достаточно близка к стратегии сокращения и заключается в поиске возможностей уменьшения издержек и проведения соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Отличительными особенностями данной стратегии является то, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также то, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана с:

- Снижением производственных затрат
- Повышением производительности
- Сокращением найма и даже увольнением персонала
- Прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей

В реальной практике компания может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Компания может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. В первом и втором случаях фирма осуществляет комбинированную стратегию



## Матрица Томпсона-Стрикленда

**Матрица выбора стратегии в зависимости от динамики роста отрасли и конкурентной позиции компании (Матрица Томпсона и Стрикленда)**

<b>Рост отрасли</b>	<b>Быстрый</b>	<p><b>I квадрант стратегий</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концентрация;</li> <li>2. Вертикальная интеграция;</li> <li>3. Центрированная диверсификация.</li> </ol>	<p><b>II квадрант стратегий</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пересмотр стратегий концентрации;</li> <li>2. Горизонтальная интеграция или слияние;</li> <li>3. Сокращение;</li> <li>4. Ликвидация.</li> </ol>
	<b>Медленный</b>	<p><b>IV квадрант стратегий</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Центрированная диверсификация;</li> <li>2. Конгломеративная диверсификация;</li> <li>3. Совместное предприятие в новой области.</li> </ol>	<p><b>III квадрант стратегий</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение расходов;</li> <li>2. Диверсификация;</li> <li>3. Сокращение;</li> <li>4. Ликвидация.</li> </ol>
		<b>Сильная</b>	<b>Слабая</b>
		<b>Конкурентная позиция компании</b>	

**Примечание:** стратегии выписаны в возможном порядке предпочтения

## 5.3. Стратегии конкурентного преимущества

**Конкуренция играет огромную роль в бизнесе. Одни фирма процветают, другие – сворачивают свою деятельность. Разоряются банки, страховые компании, предприятия выпускающие популярную продукцию.**

***Оружейные фирмы.*** В США выпускается оружие более качественное, чем в странах латинской Америки. Но Американские компании на грани банкротства, а Латиноамериканские (Бразилия, Аргентина) – процветают

***Автомобильные фирмы.*** Компания, выпускающая шикарные автомобили «Роллс-Ройс» с высочайшим качеством обанкротилась

***Производство компьютеров.*** Компания «Компак» одной из первых вышла на компьютерный рынок и в 90-х годах превосходила компанию IBM по объемам реализации продукции, доле рынка, в середине 90-х годов разорилась

***Сельскохозяйственная продукция.*** Производителей одинаковой по номенклатуре и качеству селхозпродукции много. Но одни предприятия процветают, а другие бедствуют.

**Успех в конкурентной борьбе зависит не только от качества продукции, от новых технологий, от масштабов производства, цены**

## Роль конкуренции в бизнесе

**Конкуренция** – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях

**При анализе конкуренции и конкурентоспособности организации необходимо:**

- 1) Проводить мониторинг конкурентности рынка
- 2) Изучать конкурентные силы
- 3) Исследовать конкурентные преимущества
- 4) Разрабатывать стратегии достижения конкурентных преимуществ
- 5) Разрабатывать методы конкурентной борьбы



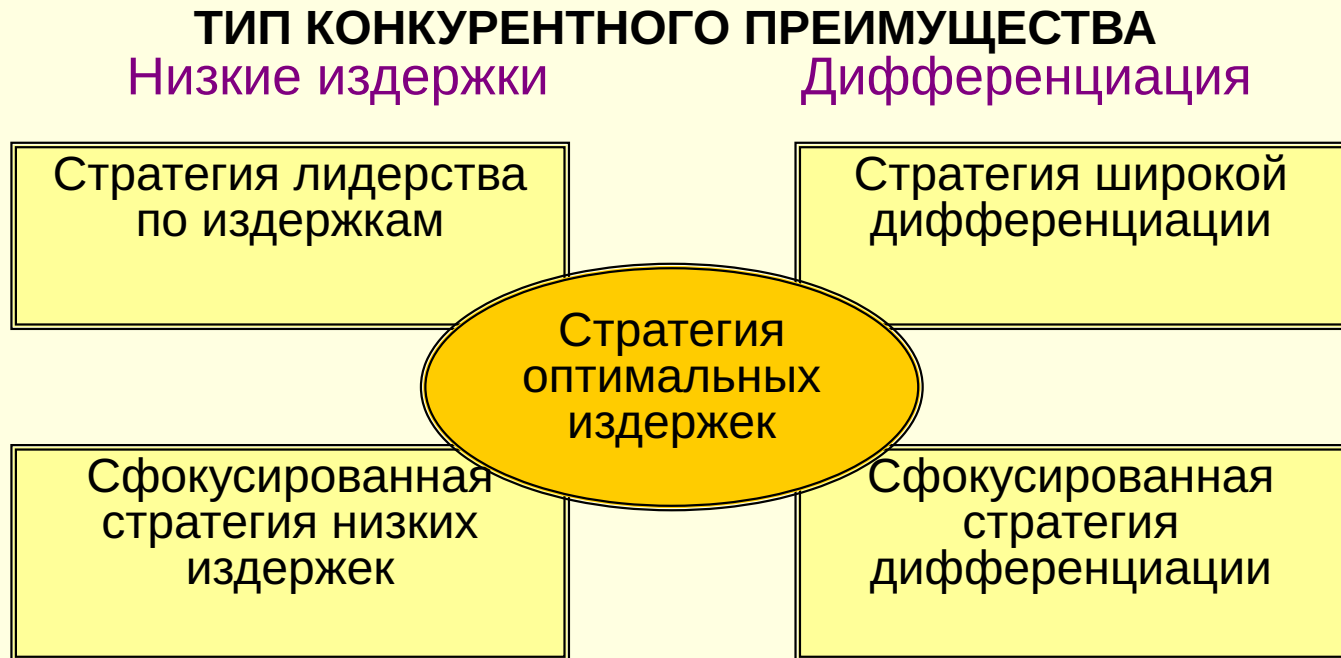
## Мнение менеджеров 248 компаний о путях достижения конкурентных преимуществ (Д. Аакер )

№	Фактор КП	Высокие технологии	Услуги	Прочие	Количество компаний
1	Репутация продукции	26	50	9	85
2	Обслуживание	23	40	15	78
3	Торговая марка	8	42	21	78
4	Квалификация персонала	17	43	5	65
5	Низкие издержки	17	15	21	53
6	Финансовые ресурсы	11	25	14	51
7	Довольные покупатели	19	22	4	45
8	Техническое превосходство	30	7	9	46
9	Доля рынка, сегментация	12	22	16	45
	<b>Итого менеджеров</b>	<b>315</b>	<b>539</b>	<b>281</b>	<b>1135</b>
	<b>Итого компаний</b>	<b>68</b>	<b>113</b>	<b>67</b>	<b>248</b>

# Типовые стратегии конкуренции

Стратегии бизнеса оказываются успешными при устойчивом конкурентном преимуществе

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК



## Конкурентные стратегии

Стратегия	Концентрация внимания
Лидерство в издержках	Снижение издержек. Создание дешевого продукта по сравнению с конкурентами.
Дифференциация	Изучение потребностей потребителей и свойств продуктов конкурентов. Разработка продукта отличного от конкурентов.
Фокусирование	Изучение потребностей конкретных потребителей. Создание специализированного продукта для конкретных покупателей и монополизация данного рынка.



## Стратегия лидерства по издержкам

*Снижение затрат по внутренней цепочке ценностей:*

- ❖ Затрат на топливо за счет: оптимизации режимов работы агрегатов, станций, энергосистем; повышения КПД оборудования за счет правильной эксплуатации и модернизации
- ❖ Затрат на эксплуатационное обслуживание оборудования за счет улучшения организации труда
- ❖ Затрат на ремонты за счет применения диагностики, оптимизации ремонтных работ, организационно-технических мероприятий
- ❖ За счет повышения производительности труда
- ❖ За счет совершенствования всех сфер производственного процесса

**Низкие затраты - лидерство по цене**

## Стратегия дифференциации

Выделяются категории потребителей по:

- 1) параметрам мощности
- 2) параметрам электроэнергии
- 3) реактивной мощности
- 4) качеству электроэнергии:
  - по напряжению
  - по частоте
- 5) надежности:
  - категориям надежности электроснабжения
  - по предаварийному управлению
  - по противоаварийной автоматике и пр.

**Сопоставляются затраты и выгода**

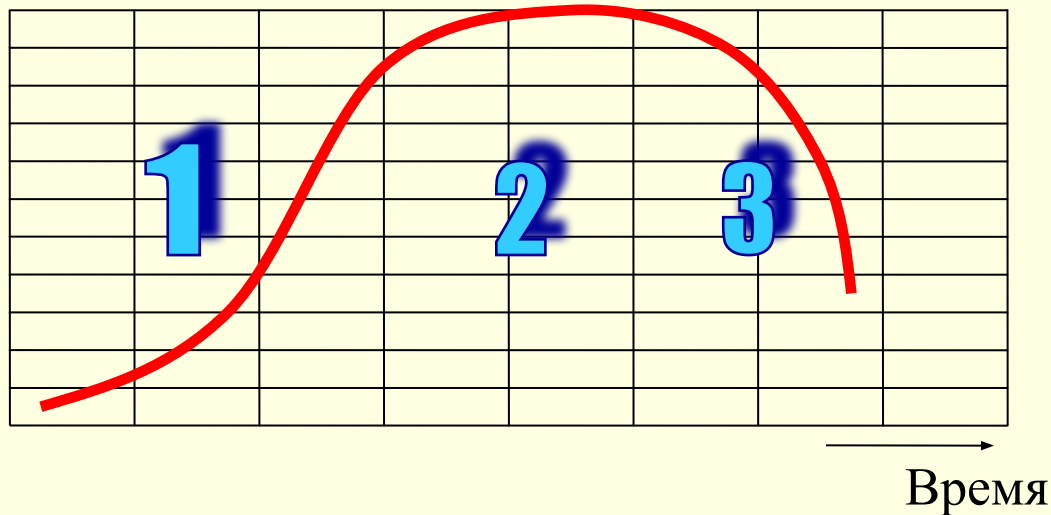


### Выгоды дифференциации должны быть осознаны покупателем

- ❖ Дифференциация направлена на повышение прибыли компании
- ❖ Дифференциация может быть направлена на повышение цены за счет придания товару новых качеств
- ❖ Дифференциация может быть направлена на снижение цены в специальных программах (энергосбережения, управления спросом со стороны потребителей, социальных программах пр.)



# Жизненный цикл конкурентного преимущества



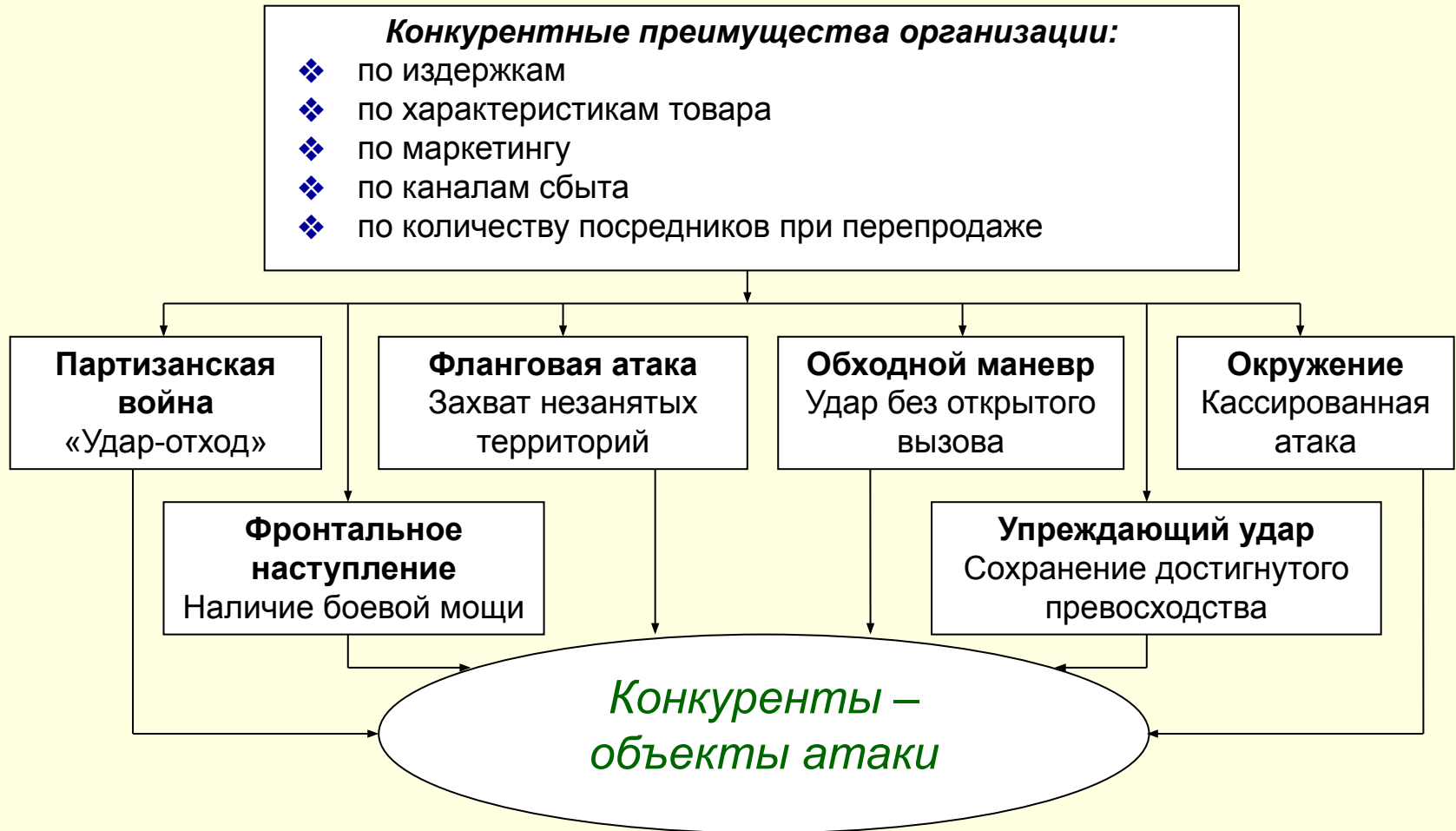
Конкурентная борьба - это непрерывный процесс борьбы за конкурентные преимущества

## Процесс борьбы включает три стадии:

- ❖ «созидание» конкурентных преимуществ
- ❖ «пожинания плодов», т.е получение прибыли за счет конкурентных преимуществ
- ❖ «разрушения», утраты конкурентного преимущества

Способами ведения конкурентной борьбы являются реализация наступательных и оборонительных стратегий

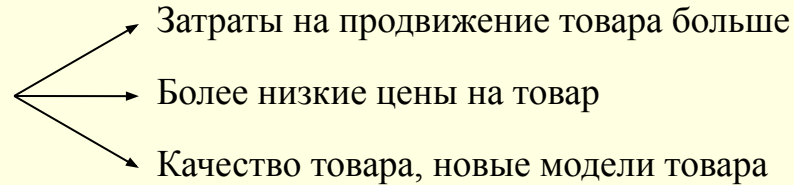
# Наступательные стратегии



# Наступательные стратегии

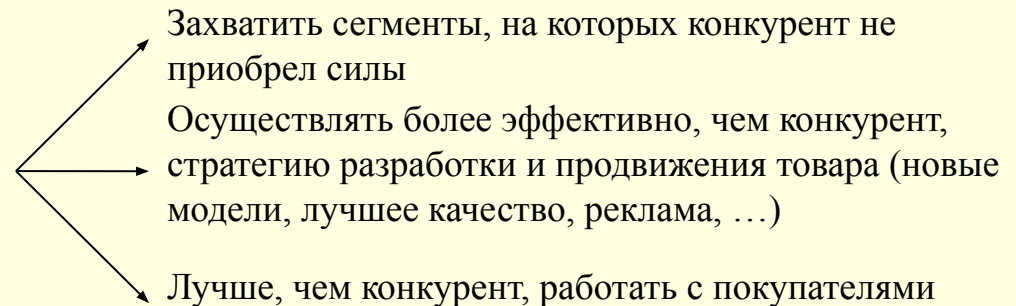
- ❖ **Фронтальное наступление** – «сила на силу» по всему фронту. Необходимо иметь трехкратное превосходство перед противником

Наступательные стратегии -  
трехкратное превосходство  
перед противником



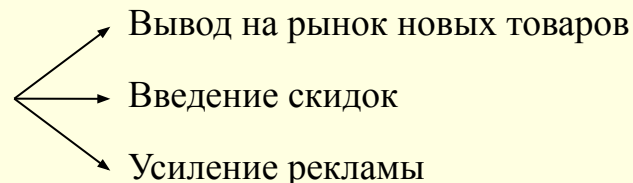
- ❖ **Фланговая атака** – удары наносятся по уязвимым позициям, часто на растущем рынке. Это захват незанятых территорий

Варианты фланговой атаки



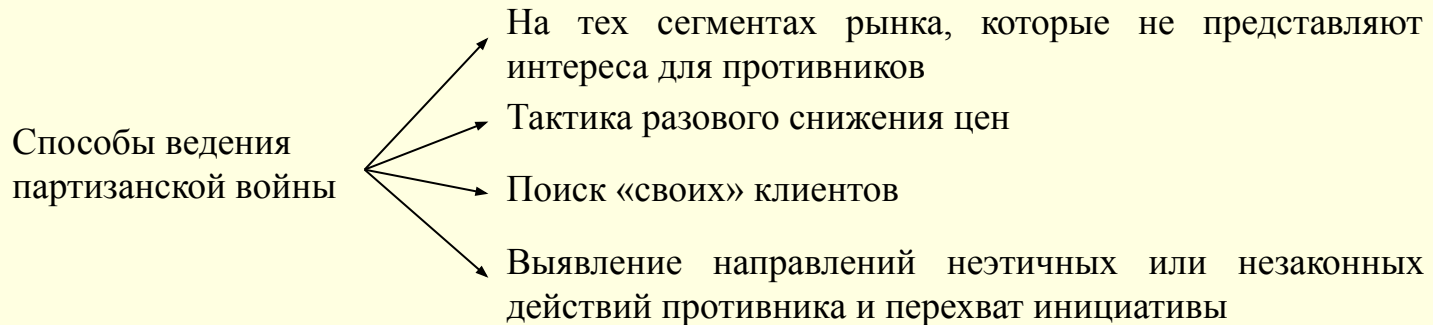
- ❖ **Попытка окружения** – наступление в разных направлениях, на которых противник действует недостаточно эффективно

Массированная атака на  
конкурента

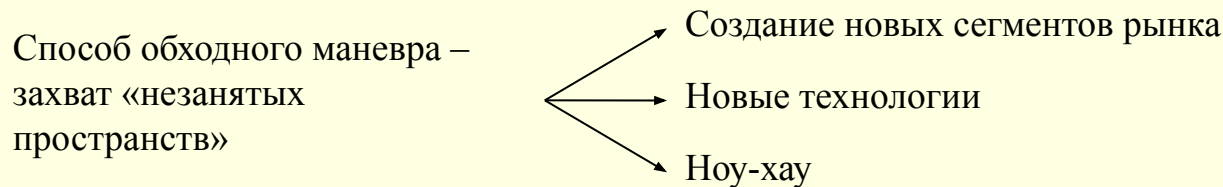


# Наступательные стратегии

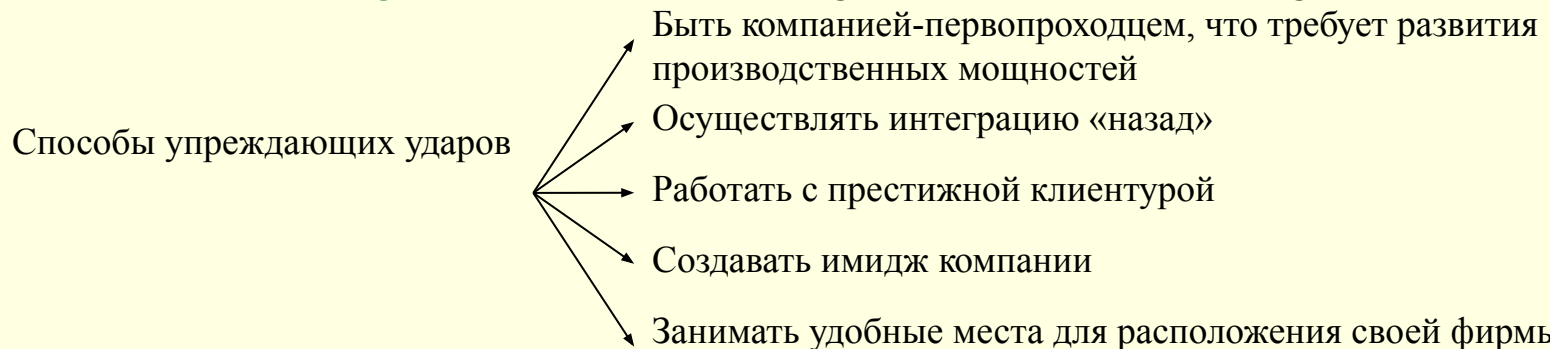
- ◆ **Партизанская борьба – отдельные удары по слабым позициям.**  
Принцип «удар – отход»



- ◆ **Обходной маневр – борьба там, где конкурент не проявляет большой активности. Открытый вызов исключается**



- ◆ **Упреждающие удары – борьба за удержание достигнутых позиций**



## Объектом атаки может быть сама фирма

Оборонительные стратегии направлены на сохранение конкурентного преимущества

Имеются два вида оборонительных стратегий:

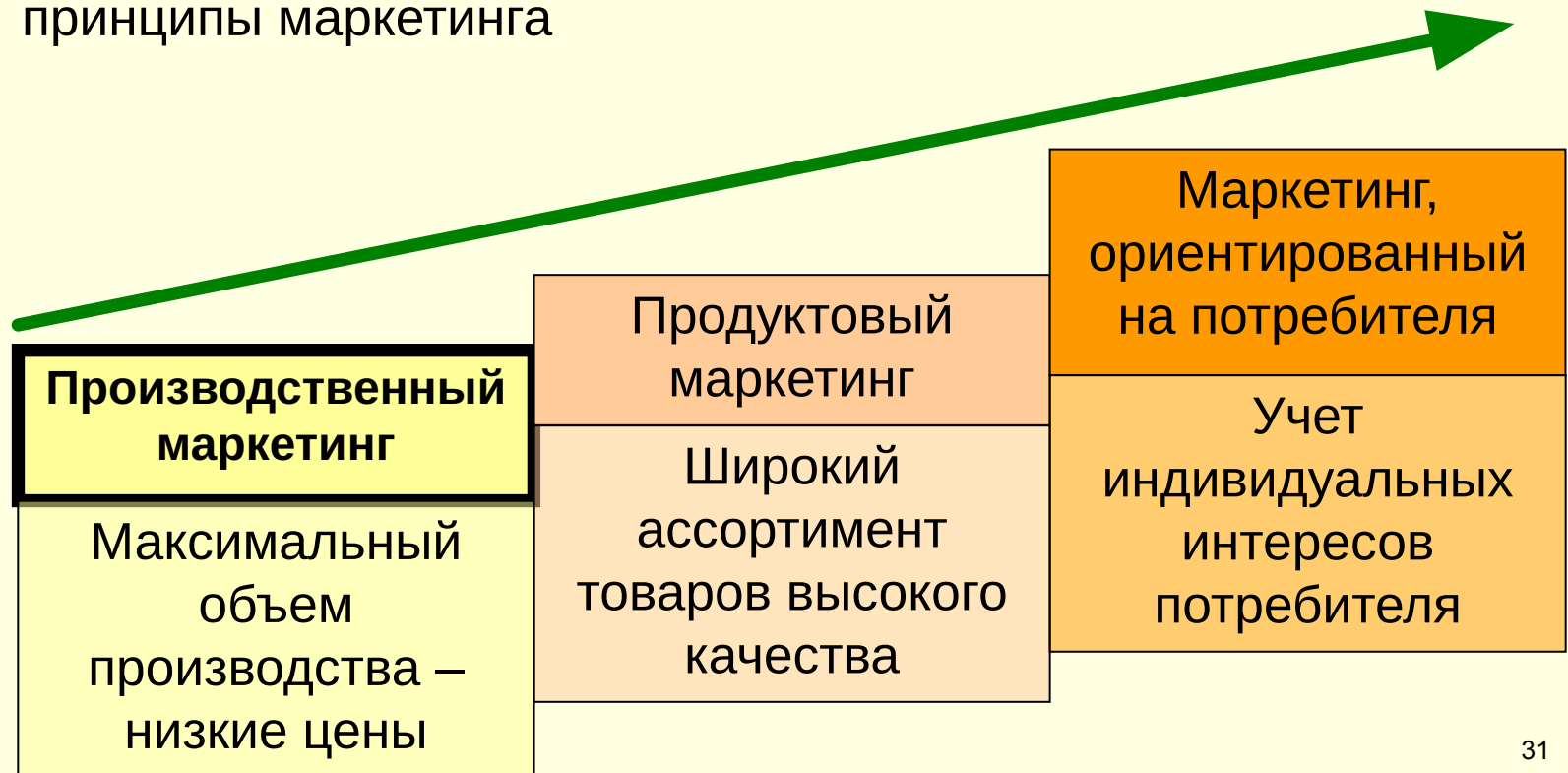
- ❖ помешать наступлению конкурентов (*позиционная оборона для защиты завоеванных позиций, защита флангов, вынужденное сокращение части позиций*)
- ❖ показать конкуренту, что фирма готова к ответным ударам (лучшая оборона – наступление, упреждающая оборона)

# Оборонительные стратегии



## 5.4. Стратегии маркетинга

- ❖ Не было острой необходимости
- ❖ Хорошо разработанные принципы управления из прошлого были перенесены на монопольный электроэнергетический рынок
- ❖ Назрела необходимость вырабатывать современные принципы маркетинга



## Стратегия сегментации

- ❖ Возможность сегментации
- ❖ Целесообразность сегментации
- ❖ Организация деятельности на каждом сегменте
- ❖ Программа конкурентных преимуществ на каждом сегменте



## Стратегия продвижения товара

- ❖ Реклама
- ❖ Работа персонала
- ❖ Связи с потребителями
- ❖ Связи с общественностью
- ❖ Послепродажные связи

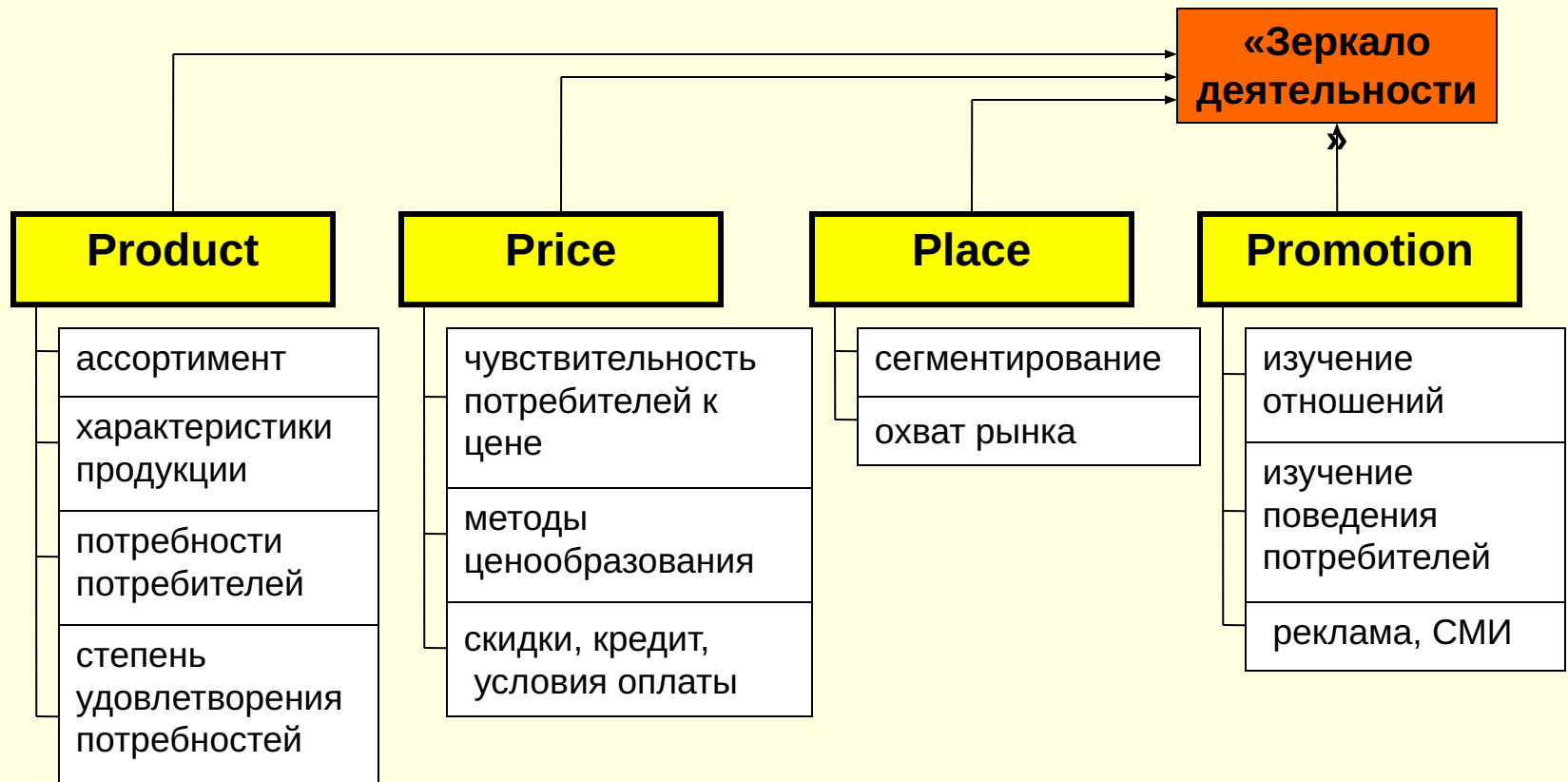




# Маркетинговая стратегия на целевых сегментах



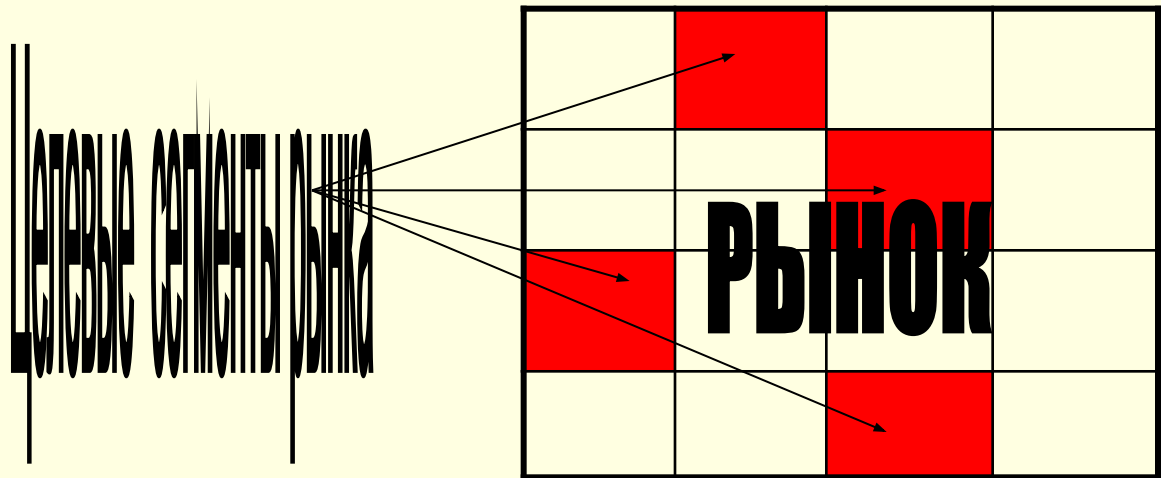
# «4P» маркетинга



## Маркетинговая стратегия на целевых сегментах

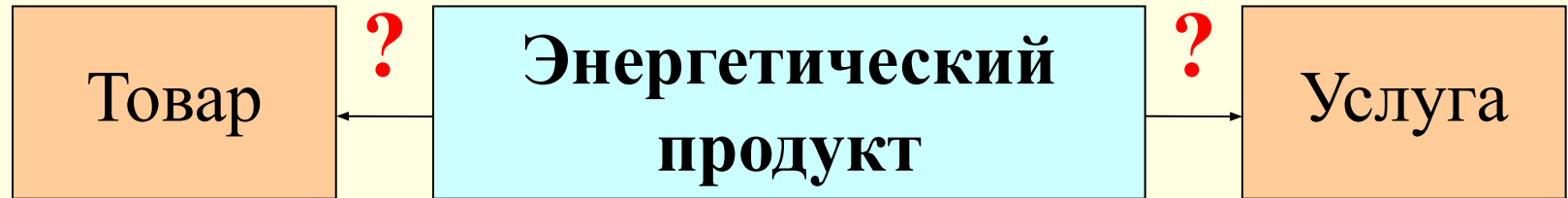
**Требования к сегменту рынка:** измеримость сегмента;  
 доступность воздействия на сегмент; объемность  
 сегмента; сходство потребностей покупателей

Если эти требования не выполняются, сегментирование рынка не ведется



**СЕКТОР РЫНКА = ТОВАР (что?) + ПОТРЕБИТЕЛЬ  
 (кому?) + МЕСТО РЕАЛИЗАЦИИ (где?)**

## Товар в энергетике



Товар (услуга) в энергетике – любой результат производственной деятельности участника рынка, обладающий характерными потребительскими свойствами, пользующийся потребительским спросом и имеющий рыночную либо регулируемую цену

- ❖ Электрическая энергия
- ❖ Тепловая энергия
- ❖ Параметрические характеристики мощности и энергии

- ❖ Надежность электроснабжения
- ❖ Качество энергии
- ❖ Услуги по эксплуатации, ремонту и т.д.

## Потребитель энергетической продукции

- 1) В основе сегментирования лежат различные интересы потребителей
- 2) Рынок делится на группы, соответствующие различным потребностям

Сегментные стратегии - это "снайперская стрельба" по рынку

### Переменные сегментирования

- **Географические** (район обслуживания, новые районы)
- **Демографические** (возрастные группы, состав семьи, рождаемость, условия проживания)
- **Социоэкономические** (среднедушевой доход, состав бытовых электроприемников)
- **Поведенческие** (вкусы, привычки, интересы)

Сегменты меняются

# Принципы сегментации бытовых потребителей

Географическая	Социальная
Без разделения; Городское население; Сельское население; Населенные пункты: - городские; - сельские.	Среднедушевой доход: высокий, выше (равен, ниже) прожиточного минимума
	Комфортность жилья: элитное, высокая, средняя, низкая комфортность
	Бытовые электроприборы: комфортные, типовые, минимум

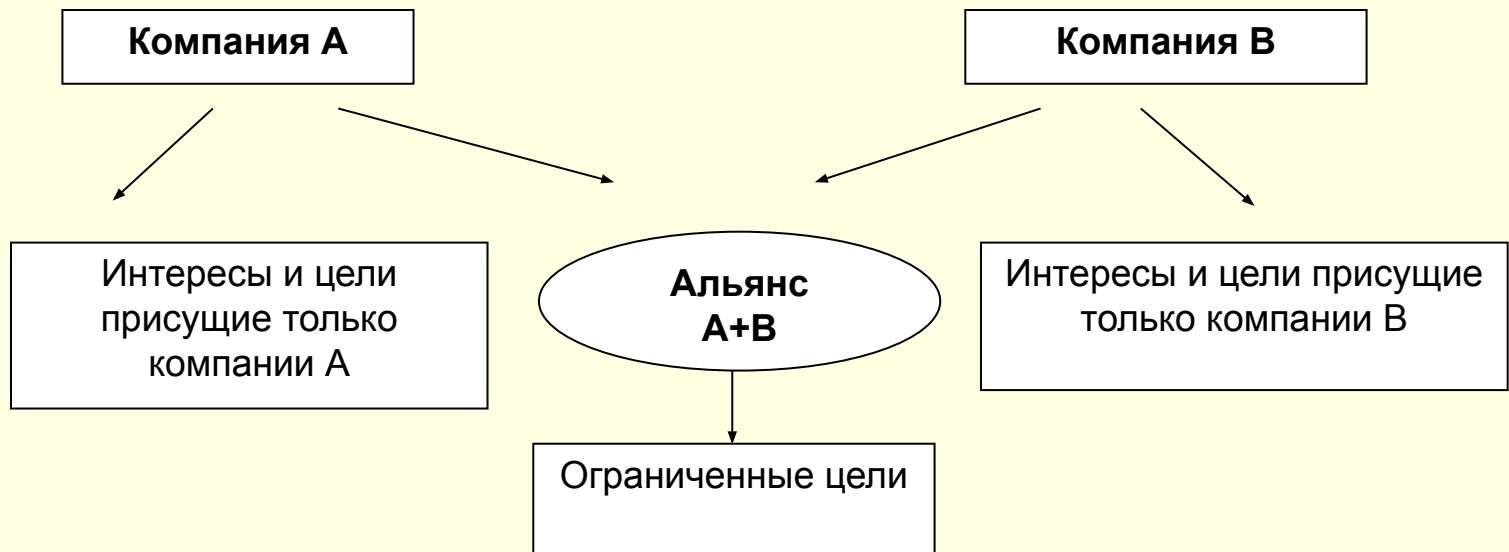
## ***Ценовая сегментация***

- 1) Слабо сегментированы промышленные потребители
- 2) Только в отдельных случаях производится географическая сегментация
- 3) Не учитываются социэкономические факторы
- 4) Не учитываются демографические факторы

# Сегментация в энергетике только начинается

## 5.5. Формирование стратегических альянсов

Альянсы включают компании, которые, несмотря на то, что они и были объединены для достижения общих целей, не теряют при этом своей стратегической автономности и остаются преданы индивидуальным интересам



**Стратегические альянсы** – объединение нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим родом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга <sup>39</sup>

## Глобализация

Заниматься освоением только своего рынка - значит поставить на карту само существование компании

- ❖ с развитием таких наук, как информатика, а также телекоммуникационные системы, **условия общения** настолько **упростились**, что компании, разбросанные по разным частям света, могут совместно вести любую деятельность
- ❖ **потребители стали вести себя почти одинаково**, особенно в трёх крупнейших мировых зонах – США, Японии и Европе

**альянсы становятся хорошей альтернативой дорогостоящим сделкам слияния-присоединения**

## Эволюция технологий

Сложность и в связи с этим стоимость используемых в настоящее время технологий значительно возросли

**В период с 1970 по 1990 гг. расходы на научно-исследовательскую работу в три раза превысили инвестиции в недвижимость**

партнерство возникает либо между клиентами и поставщиками, либо между компаниями, относившимися до объединения к совершенно разным отраслям

**Завязывание партнерских отношений с поставщиками стало мощным стратегическим оружием, позволяющим использовать необходимые для производства технологии и при этом обеспечивающим конкурентоспособный уровень цены и качества**



# Типы стратегических альянсов

## Стратегические альянсы

### Альянсы между компаниями не принадлежащими к одной отрасли

Межотраслевые соглашения

Транснациональные  
совместные предприятия

Вертикальные партнерские  
отношения

### Альянсы фирм-конкурентов

Интеграционные альянсы

Псевдоконцентрационные  
альянсы

Комплементарные альянсы

Вертикальное  
партнёрство

Вертикальная интеграция

Стратегическое  
развитие

Диверсификация

Межотраслевые  
соглашения

Интернационализация

Транснациональные  
совместные предприятия

# Матрица аутсорсинга

